DOCUMENTO

O processo decisório de criação do Centro Cultural Banco do Brasil*

Ana Heloísa da Costa Lemos**

1. Introdução

O processo de tomada de decisão, por desempenhar papel central no gerenciamento das organizações, tem sido alvo de incontáveis análises dos principais teóricos. As interpretações divergem quanto aos pressupostos considerados, enfatizando ora os aspectos racionais do processo, ora os políticos, ora os organizacionais e, mais recentemente, os intuitivos.

Aqueles que prescrevem uma tomada de decisão baseada em análises e considerações racionais atribuem aos indicadores quantitativos e à compilação de todas as informações referentes às alternativas de ação o papel de garante da racionalidade do processo. Parte-se do pressuposto de que, se o decisor tem acesso a toda informação pertinente à ação pretendida, terá condições de tomar a decisão ótima, racionalmente mais adequada. Sendo assim, os teóricos dessa vertente, ao privilegiarem os aspectos racionais da tomada de decisão, consideram todos os outros fatores que circundam o processo como obstáculos à racionalidade decisória, devendo ser, portanto, abstraídos da análise.

Contrapondo-se à interpretação racionalista da decisão, os teóricos do poder e da intuição descartam, *a priori*, a possibilidade da tomada da decisão racional. Para os primeiros, as decisões emergiriam de negociações políticas entre atores organizacionais com interesses (e racionalidades) diferentes. A visão da organização como um ator único, orientado por parâmetros de racionalidade funcional, é contestada por essa vertente teórica. A divergência de pontos de vista dos atores que compõem a organização levaria à necessidade de se negociar objetivos e interesses, condicionando as decisões mais a barganhas políticas do que a análises racionais acuradas.

Por outra perspectiva, os autores que identificam a intuição e o senso comum como os principais recursos para a tomada de decisão opõem-se, de maneira mais contundente, ao racionalismo organizacional. Suas análises, baseadas em grande parte na experiência administrativa de empresas bem-sucedidas, enfatizam os aspectos supostamente ilógicos e não-operacionais das decisões tomadas. Ao valorizarem o uso do conhecimento empírico, do bom senso e da intuição, menos-

* Documento recebido em abr. 1996 e aceito em mar. 1997.
** Pesquisadora da EBAP/FGV.

prezam as análises racionais e os dados quantitativos, por considerá-los muito mais como obstáculos do que como instrumentos que conduzam ao êxito das organizações. Ainda que nem todos os autores dessa corrente sejam refratários ao racionalismo — muitos ponderam que esse tem também sua importância na tomada de decisão, a ênfase de suas interpretações recai, invariavelmente, nos aspectos não-lógicos da decisão.

A variedade de modelos e teorias explicativas da tomada de decisão — das quais foram mencionadas, em linhas gerais, somente as três abordagens mais correntes — não garante, no entanto, o entendimento completo do fenômeno decisório. Esses modelos, se oferecem subsídios que auxiliam a compreensão da intrincada realidade decisória das organizações, apresentam também limitações a essa mesma apreensão. Cada um dos modelos, ao privilegiar determinado ângulo de análise, acaba sempre por obscurecer outros ângulos, talvez tão importantes quanto aquele enfocado. Apesar da aparente obviedade dessa afirmação — que diz respeito à própria limitação da teoria em face da realidade concreta —, torna-se pertinente ressaltá-la, uma vez que encerra a principal perspectiva deste depoimento.

A crença de que não há qualquer modelo teórico que consiga elucidar os processos decisórios em sua totalidade leva à consideração de que os esforços interpretativos das situações decisórias concretas são bem-sucedidos somente na medida em que reconhecem suas limitações e não pretendem ser definitivos. A constatação de que a tomada de decisão pode ser analisada por ângulos diferentes e que, ao se enfocar um ângulo específico, se termina por obscurecer os demais, não é novidade na literatura sobre o processo decisório. Em seu célebre artigo sobre a crise dos mísseis cubanos, Allison (1969) evidencia esse fato na medida em que analisa, de maneira satisfatória, o mesmo fenômeno sob três enfoques diferentes. Cada uma das abordagens consideradas pelo autor consegue fornecer explicações importantes sobre o fenômeno observado, mas nenhuma delas pode ser considerada como a "verdadeira" explicação. Sendo assim, o artigo de Allison ilustra bem a validade e, ao mesmo tempo, as limitações dos esquemas teóricos.

Foi tendo como base esses pressupostos e com o objetivo de identificar e discutir os fatores que influenciam a tomada de decisão que se iniciou a análise de um processo decisório específico: a criação do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), situado na cidade do Rio de Janeiro.

Essa decisão orientou-se pela apologia de Simon (1965), que divide as decisões em programadas e não-programadas, sendo as primeiras rotineiras, com procedimentos já estabelecidos, e as segundas pouco estruturadas, novas, complexas, não havendo método predeterminado para executá-las. Tendo como referência essa categorização, o processo decisório de criação do CCBB se enquadraria no segundo caso, pois tratava-se de uma decisão inovadora, sem precedentes no contexto da organização e, portanto, com mais condições de subsidiar a discussão sobre as diferentes abordagens teóricas do processo de tomada de decisão.

2. Análise da criação do Centro Cultural Banco do Brasil

O estímulo para a decisão

O Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) é um órgão da estrutura organizacional do banco, vinculado à sua presidência, criado por decisão da diretoria em 18 de junho de 1987 e inaugurado em outubro de 1989.

A idéia de criação do centro cultural surgiu como resposta à intenção manifestada pelo então presidente do Banco do Brasil (BB), após visita ao prédio histórico do banco situado na cidade do Rio de Janeiro, por considerá-lo importante no que se refere à memória da instituição. Esse prédio, ocupado pelo BB desde 1926, foi sua sede enquanto o Rio de Janeiro foi a capital do país, sendo posteriormente ocupado pela agência central da cidade. Apesar de sua importância histórica, o edifício encontrava-se, à época da visita do presidente, malconservado e mal aproveitado.

A partir dessa constatação, o presidente decidiu restaurar e dar uma utilização mais adequada ao prédio, de maneira a valorizá-lo, na tentativa de resgatar parte da importância que este possuía no passado. Essa decisão do presidente, ao ser difundida, serviu de estímulo para o processo decisório que deu origem ao CCBB.

A proposta de criação do CCBB

Convencido da importância da preservação do referido prédio, o presidente do BB comunicou sua decisão a seus assessores imediatos, solicitando-lhes sugestões quanto à forma mais apropriada de fazê-lo.

A idéia então surgida, talvez motivada pelo fato de já funcionarem no prédio o arquivo histórico e a biblioteca do banco, foi a de se aproveitar o espaço para promover e incentivar atividades culturais. A constatação de que várias empresas e bancos privados investiam no setor, como parte da estratégia de *marketing*, contribuiu para que se criasse no grupo a crença de que a cultura constituísse um bom veículo de *marketing* institucional, reforçando a proposta de criação do espaço cultural.

A proposta de se utilizar a cultura com essa finalidade parecia mais apropriada quando o grupo considerava o momento histórico da organização: com a perda da conta-movimento, urgia que o banco encontrasse novos rumos que alavancassem sua face comercial, de forma a tornar-se competitivo no mercado. De acordo com os idealizadores do CCBB, essa necessidade seria em parte considerada por um empreendimento que, ao projetar a imagem do banco na sociedade, associando-a a eventos e iniciativas culturais, poderia produzir efeitos positivos para os negócios da organização.

A idéia de transformar o centro cultural num importante instrumento de *marketing* institucional era, portanto, consensual nesse grupo, conforme expõem

seus integrantes em documento enviado à presidência da Comissão de Implantação do CCBB em novembro de 1987: "é entendimento deste grupo que o Centro Cultural venha a desenvolver sua atuação visando a atender a aspectos de *marketing* cultural, inserido na filosofia de *marketing* global da empresa. A excelência de suas instalações, de suas exposições, de seus espetáculos, de seus serviços num todo, o identificará dentro do mundo cultural brasileiro. O centro terá, portanto, como sua "marca" a qualidade, característica do banco".

Sendo assim, foi tendo como base a visão do grupo de assessores que se direcionou a concepção do empreendimento. Para concretizá-lo, foram cogitadas três alternativas, mas somente a terceira delas — a proposta de criação de um centro cultural nos moldes de um *shopping* — foi levada à discussão nas demais esferas do banco.

A oportunidade como estímulo

Ao analisar-se a forma como surgiu a idéia de criação do CCBB, pôde-se constatar ter sido esta muito mais uma ação proativa do que reativa: os idealizadores do projeto souberam aproveitar a oportunidade surgida — dar uma finalidade nobre ao prédio —, apresentando uma alternativa inovadora e ousada no contexto da organização. Sua ousadia deveu-se à iniciativa de comprometer elevados recursos do banco com um empreendimento que, além de não possuir qualquer ligação com sua atividade-fim, era de êxito e retorno duvidosos. Seu caráter inovador estava presente na idéia de se utilizar o centro para promover a imagem da instituição, intensificando a estratégia de *marketing* do banco, o que deveria resultar em sua maior visibilidade e aceitação no mercado.

As alternativas

• Primeira alternativa: a superagência com espaço destinado à cultura

Num primeiro momento, a preocupação em enfatizar a atuação comercial do banco levou à concepção de uma grande agência a ser instalada no prédio. Conjugadamente a esta, se abriria um espaço destinado à cultura: seria trazido para a Primeiro de Março o museu numismático do banco e este, juntamente com a biblioteca e o arquivo histórico, seria aberto à visitação pública. Pretendia-se com o projeto dinamizar os negócios do BB, atraindo a clientela não só pelo conforto das instalações da agência, mas também pelo interesse que a área destinada à cultura deveria despertar.

Essa alternativa, entretanto, foi descartada pelos integrantes do grupo, por julgarem que, apesar de ser dado um destaque à cultura, esse não seria suficiente para produzir os efeitos desejados. A idéia no máximo traria repercussões positivas

para aquela agência específica, mas dificilmente teria impacto na organização como um todo, nem tampouco conseguiria projetar a imagem do banco na sociedade, conforme pretendiam os assessores do presidente.

• Segunda alternativa : o teatro, o museu, a biblioteca e o arquivo

Àquela alternativa seguiu-se a sugestão de, ao lado da abertura, para o público externo, do museu, da biblioteca e do arquivo, construir-se no andar térreo do prédio um teatro com capacidade para acolher grandes produções. Essa segunda proposta, mais ousada que a anterior, voltava-se exclusivamente à área cultural, pois descartava a idéia de instalar a superagência, planejando a ocupação do prédio somente com espaços destinados a atividades culturais. Ainda assim, o projeto não atenderia aos objetivos dos membros do grupo, que vislumbravam o prédio com afluxo intenso e permanente de pessoas como condição para seu sucesso. Apesar de a biblioteca e, em menor escala, o museu terem potencial para atrair visitantes com a freqüência pretendida, o teatro, com funcionamento restrito a horários determinados, não daria ao espaço o dinamismo esperado, tornando-se arriscado investir num empreendimento de êxito duvidoso.

• Terceira alternativa: o "*shopping* cultural"

A idéia de se criar um espaço cultural que servisse de instrumento potencializador do *marketing* institucional do banco levou o grupo de assessores a formular uma terceira alternativa, que tinha como principal preocupação atrair um fluxo permanente e variado de freqüentadores. A proposta então surgida previa a criação de um centro de cultura que oferecesse alternativas culturais diversas, contemplando as áreas de cinema, teatro, artes plásticas, música e dança, com programação intensa, de forma a satisfazer um público expressivo. Essa alternativa, chamada por seus idealizadores de "*shopping* cultural" dada a diversidade de opções oferecidas, garantiria ao centro a dinâmica necessária para fazer do empreendimento uma referência na área cultural do Rio, o que seria fundamental para a divulgação do nome Banco do Brasil. Além de satisfazer interesses diversos, o centro cultural teria, ainda, o compromisso com a formação de público, através de programas educativos, seminários e da oferta a preços baixos ou gratuidade para diferentes opções culturais. De acordo com seus mentores, esse modelo, além de satisfazer a intenção do presidente de preservar e dar uma utilização nobre ao prédio, garantiria a divulgação da imagem do banco, ao associá-lo a realizações culturais de qualidade e ao apoio da instituição à cultura, aspecto este que desejavam ver enfatizado.

Por ser a alternativa considerada com melhores condições de projetar a organização, o projeto de construção do centro cultural nos moldes de um *shopping* conquistou rapidamente o grupo de assessores, que o adotou como a alternativa

ideal. Convencidos quanto à sua relevância, os idealizadores do centro não tardaram em levar a proposta ao conhecimento do presidente do banco, que se manifestou favoravelmente ao projeto, abraçando-o como causa pessoal.

Fruto de intensa discussão no interior do grupo de assessores, a idéia de criação do centro cultural só era consensual entre seus formuladores e o presidente: era a alternativa de um grupo, mas não ainda da organização. Cientes disso e ansiosos por verem o projeto concretizar-se, seus idealizadores tiveram de se empenhar na atividade de convencimento dos demais membros do banco, bem como obter a aprovação da diretoria para o projeto.

O acaso tem suas razões

Da análise da forma como surgiu e consolidou-se a proposta de criação do CCBB, podem-se destacar dois aspectos que são enfatizados, na literatura sobre o processo decisório, normalmente como itens excludentes.

O primeiro deles diz respeito ao elemento casual que, de acordo com Cohen, March e Olsen (1972), é decisivo para a compreensão da forma como surgem as propostas e se dão as decisões organizacionais. Segundo esses autores, as decisões são muito mais resultado do encontro casual entre problemas, soluções e participantes do que de planos ou estratégias prévia e racionalmente definidas. A suposição de que as alternativas para os problemas são tiradas da "cesta de lixo" da organização enfatiza a casualidade como termo-chave para a compreensão das decisões, em detrimento da racionalidade. De fato, dada a oportunidade de se realizar uma escolha que se adequasse à intenção manifestada pela presidência do banco de preservar o prédio, a idéia de destinar o espaço a atividades culturais surge de forma casual no grupo de assessores, sendo prontamente adotada como a alternativa ideal. Não foi, portanto, uma solução encontrada após um exaustivo exame de alternativas — conforme prescreve o modelo racional —, mas uma idéia surgida ao acaso, nos marcos do modelo de March e Olsen.

Todavia, se há ênfase do modelo "cesta de lixo" no elemento casual aproximado da decisão em análise, deve-se ponderar a suposição de que a solução apresentada já se encontrava pronta dentro da referida cesta. De acordo com o depoimento dos entrevistados, a idéia de se destinar o prédio a um empreendimento comprometido com a cultura surgiu no momento em que se começou a pensar numa utilização mais adequada para o edifício. Tratava-se, portanto, de uma idéia nova e não de uma solução depositada ao acaso na "cesta de lixo" da organização. Assim, a maneira como surgiu o projeto CCBB confirma apenas parcialmente a suposição mencionada, posto que, se a idéia em si não se encontrava de forma acabada na "cesta de lixo" do banco, havia nesta elementos que direcionaram a escolha. Não se pode ignorar que o fato de o banco considerar importante a restauração e conservação do prédio, evidenciando o cuidado da instituição com aspecto relevante de sua memória e de seu patrimônio histórico, bem como o fato de já funcionarem no prédio a biblioteca e o arquivo do banco, propiciou o aparecimento

de uma proposta que dificilmente teria surgido caso não existissem essas precondições. Houvesse o interesse do presidente e seus assessores sido despertado pela magnitude do valor comercial do prédio em questão, possivelmente as soluções apresentadas teriam tomado um rumo diferente.

A natureza casual do processo de tomada de decisão também é enfatizada por Alexander (1979), quando conclui que muitas das escolhas efetuadas no contexto organizacional são feitas de maneira informal e intuitiva, sem qualquer avaliação prévia de conseqüências. Nesses casos os principais decisores tomam suas decisões e só começam a elaborar as justificativas racionais para as mesmas quando essas já são fato consumado. A validade dessa afirmação pode ser comprovada, na prática, quando se constata que os assessores da presidência do banco, tão logo tiveram a idéia de construir um espaço cultural, adotaram-na como alternativa ideal de ocupação do prédio para, somente depois, começarem a buscar as razões que a justificariam e a pensar na sua importância e utilidade para o BB. Nesse sentido, significativo foi o fato já mencionado de que, mesmo depois de aprovada a criação do centro, ocorrida em junho de 1987, não havia ainda consenso na organização quanto ao objetivo do mesmo. Paralelamente à proposta de fazer do empreendimento um veículo de *marketing* do banco, havia a idéia de que o CCBB representava uma ação de mecenato.

Se a maneira como veio à tona a proposta de destinar as instalações do prédio às atividades culturais foi predominantemente casual, o mesmo não se pode dizer da etapa que se seguiu a essa determinação. Nesse segundo momento — em que se tratava de concretizar um projeto até então vago — uma cuidadosa análise de alternativas foi realizada pelos idealizadores da proposta, de forma a assegurar que a opção feita se adequasse à finalidade concebida: a maior e melhor visibilidade do Banco do Brasil. Assim, a proposta surgida ao acaso não pôde prescindir de análises racionais na hora de tornar-se operacional. A opção pela alternativa de criação de um "*shopping* cultural" se deu porque, com base em análises racionais, foi considerada com melhores possibilidades de projetar a organização, nos termos previstos por seus idealizadores, ou seja, era essa alternativa que parecia oferecer as condições para o alcance do objetivo pretendido.

A constatação da existência de elementos tanto casuais quanto racionais envolvendo a decisão de criação do CCBB indica que se as prescrições racionalistas não conseguem dar conta da complexidade dos processos decisórios, tampouco se pode ignorar esse aspecto na análise e na tomada de decisão. O acaso e a lógica, a razão e a intuição atuam, lado a lado, no cotidiano das organizações. Se a realidade se mostra mais complicada e imprevisível do que prevêem os modelos racionais, o acaso também apresenta-se mais permeado de razões do que normalmente se supõe. Alexander (1979), quando aborda o caráter intuitivo das decisões, não deixa de ressaltar que toda decisão "irracional" é rapidamente seguida de explicações e justificativas racionais e isso se deve à necessidade do decisor de justificar a decisão não só para os demais membros da organização, mas para si mesmo. A inversão que aí se opera pode contrariar a lógica dos modelos de racionalidade

clássica, mas não questiona a importância, em última análise, da racionalidade em qualquer processo de tomada de decisão. Nem mesmo o modelo da "cesta de lixo", aparentemente o mais irracional de todos, pode ser considerado como efetivamente desprovido de racionalidade, uma vez que: "as cestas de lixo das organizações, assim como as dos indivíduos, não contêm respostas ou outros detritos ao acaso. De fato, as cestas de lixo revelam muito sobre os estilos e os interesses das organizações e dos indivíduos" (Hall, 1984:129).

3. Em busca do consenso: como a alternativa CCBB tornou-se a alternativa do BB

Dado que a escolha da alternativa CCBB pelo presidente e seus assessores não garantiria sua aceitação pela empresa como um todo, cabia a estes levar a idéia aos demais membros da organização com poder decisório, em busca do apoio necessário para que a proposta constituísse proposta do banco. Essa etapa — em que a alternativa de um grupo precisa legitimar-se e tornar-se alternativa da organização —, como se poderia prever, foi a mais longa do processo.

A idéia de transformar o prédio histórico em um centro cultural, ademais de ser a proposta de um grupo específico, o que, por si só, já exigiria um esforço de convencimento interno, era um projeto inovador no contexto da organização, fato esse que acentuava as resistências manifestadas. Cientes das oposições com as quais se depariariam, seus defensores iniciaram intensa advocacia interna da proposta, de forma a convencer os demais integrantes do BB da importância e dos benefícios que aquele projeto traria à organização.

Na primeira fase do processo de coletivização da proposta, o grupo de assessores tratou de apresentá-la aos diretores de áreas operacionais do banco e aos superintendentes regionais, visando a convencer esses indivíduos quanto ao mérito e viabilidade da idéia. Como já previam os idealizadores do CCBB, algumas resistências foram antepostas ao projeto. Aqueles que se opunham à idéia questionavam a pertinência de o banco investir considerável soma de recursos em um projeto que nada tinha a ver com sua atividade principal, bem como destinar ao empreendimento as instalações de um prédio tão bem situado e valorizado; levantavam indagações sobre a disponibilidade financeira do banco para concretizar o projeto, uma vez que reivindicações salariais do funcionalismo vinham sendo negadas por alegados "problemas de caixa"; temiam ver o centro cultural transformado em espaço para prática de nepotismo e criticavam a intenção de se investir recursos em um empreendimento que não traria qualquer benefício direto aos funcionários. Além dessas objeções mais diretas, mostravam-se ainda bastante incrédulos quanto à possibilidade de o centro projetar a imagem da organização no mercado, de forma a produzir aumento no seu volume de negócios.

Para vencer essas resistências, os idealizadores do centro atuaram em duas direções: apresentando argumentos e dados concretos a favor da proposta no âmbito

interno da organização e difundindo a idéia junto a políticos e pessoas ligadas à área artística, como forma de assegurar o apoio externo ao projeto.

Os argumentos racionais em defesa do CCBB

A tarefa do grupo de assessores no sentido de despertar nos demais membros da organização o interesse pelo projeto CCBB, bem como convencê-los quanto à sua importância, foi trabalhosa. Desenvolveu-se através de reuniões envolvendo os diretores de áreas operacionais do banco e os superintendentes regionais. Nessas reuniões, os idealizadores do CCBB apresentavam o projeto, esclareciam seus objetivos e propósitos, revelavam dados e informações que pudessem subsidiar as afirmações enunciadas e dispunham-se a esclarecer as dúvidas dos participantes. Tratava-se de reuniões onde os mentores do projeto defendiam a concepção do centro cultural frente a outros membros da empresa, no afã de tornar coletivo o que, até então, era a escolha do grupo.

A defesa do CCBB baseava-se, principalmente, no propósito de fazer desse empreendimento um importante instrumento de *marketing* institucional do banco, seguindo a trilha de outras empresas que já investiam na área cultural com esse mesmo objetivo, como o Banco Nacional, a Shell, a IBM e a Souza Cruz, além da maioria dos bancos espanhóis. Desde o início, os idealizadores do centro consideravam a cultura como um bom investimento, capaz de trazer retorno em termos de aumento do volume de negócios, na medida em que, ao amenizar e tornar mais simpática a imagem do banco, facilitava a aproximação com o cliente e, conseqüentemente, a venda dos produtos. Para fundamentar essa crença, seus defensores saíram em busca de relatos e informações das organizações que investiam na área e colhiam os frutos dessa iniciativa. Apesar de as empresas consultadas negarem-se a revelar dados quantitativos referentes ao impacto e retorno do investimento em atividades culturais, todas confirmaram que a iniciativa repercutia de forma positiva na sociedade, projetando a imagem da organização. Tendo como base essas experiências, os idealizadores do CCBB reforçaram a convicção e puderam vender aos colegas a idéia de que, ao apoiar a cultura, o Banco do Brasil teria uma excelente oportunidade de divulgar, de forma positiva, sua imagem.

Aliada a essa constatação, de acordo com o grupo, a proposta de se projetar o BB de forma mais agressiva e intensa fazia-se mais oportuna em face dos desafios que estavam por se apresentar ao banco, decorrentes da perda da conta movimento, o que exigia da organização uma nova atitude frente ao mercado. Nesse sentido, argumentavam seus defensores, o CCBB serviria de instrumento a impulsionar e promover o banco.

Ao aspecto relativo ao *marketing,* os "advogados" do projeto agregavam, ainda, argumentos baseados nos demais objetivos traçados para o centro, como a preservação do acervo do banco, bem como sua história, marcando o compromisso do BB com sua tradição e a intenção de revitalizar o Centro da cidade, que se encontrava abandonado, o que também seria positivo para a imagem da organização.

A informação como aliada política

A atuação dos defensores do projeto CCBB, no sentido de buscar informações e argumentos que pudessem subsidiar suas convicções e fundamentar a opção pela criação do centro cultural, reforça a afirmação de Pfeffer (1994) quando diz que a informação e a análise são utilizadas como táticas políticas, uma vez que todas as organizações esmeram-se em construir a aparência de racionalidade em torno de suas decisões. O paradigma racional se faz tão presente no dia-a-dia das organizações que, mesmo em torno das decisões tomadas por outras razões que não orientadas pela racionalidade formal, busca-se agregar informação e análises racionais de forma a ratificá-las. Na verdade, é essa aparência de racionalidade que faz as decisões parecerem legítimas e mais facilmente aceitáveis no contexto organizacional. De acordo com Kramer (1975:514), "aparentemente a análise é usada principalmente para justificar ações baseadas em predileções políticas (...) as técnicas usadas e a ênfase na quantificação dão aos resultados da análise uma aparência 'científica' — uma aparência de racionalidade livre de preferências no trabalho".

De fato, antes mesmo de buscar as informações e relatos sobre a experiência de inversão em atividades culturais, os idealizadores do CCBB já estavam convictos quanto à relevância do empreendimento e, mais do que isso, empenhados em concretizá-lo. As informações obtidas serviram, portanto, muito mais para reforçar a convicção que já possuíam. Eram o apoio ou argumento de que necessitavam para concretizar o projeto elaborado.

Conquistar o apoio externo para assegurar o interno

Por tratar-se de uma idéia ousada no contexto da organização, seus defensores estavam conscientes de que o simples recurso a argumentos racionais não seria suficiente para vencer as resistências e garantir o apoio à proposta. Dessa forma, ao mesmo tempo em que realizavam reuniões com vistas ao convencimento de seus pares, iniciaram uma série de contatos com artistas, intelectuais, diretores teatrais e outros grupos formadores de opinião, visando a discutir o projeto concebido e principalmente conquistar a simpatia e adesão destes ao empreendimento. Como se podia esperar, essas pessoas receberam a idéia com muito entusiasmo, apresentando sugestões diversas quanto à linha de atuação do centro. Ao conquistar-se o apoio de formadores de opinião, os idealizadores do CCBB sabiam contar com aliados de peso, com capacidade de influenciar diversos segmentos da sociedade. Além do mais, a recepção positiva ao CCBB, na fase em que este não passava ainda de um projeto, de certa forma já antecipava a acolhida favorável que o projeto haveria de ter. Essas figuras eminentes da área cultural, ao lado de serem fonte de pressão, eram também parte da sociedade a qual o projeto se dirigia e desejava causar boa impressão.

De acordo com o depoimento daqueles que participavam do processo decisório, essa estratégia resultou em comentários favoráveis ao CCBB que facilitaram o convencimento daqueles com poder de decisão ou de influência na criação do centro. De certa forma, ao receber o apoio desses indivíduos, o projeto deixava de ser somente de interesse do grupo de idealizadores e passava a ser, também, de interesse dos artistas e demais membros da área cultural.

O apoio político ao CCBB

Paralelamente à estratégia de levar a idéia do CCBB ao meio artístico, seus idealizadores empenharam-se em obter apoio na esfera política, dirigindo seus esforços no sentido de mobilizar membros do Congresso Nacional em defesa da proposta. Julgavam que, assim como a posição favorável da classe artística, o apoio oriundo dos representantes políticos seria bastante positivo para fazer face à necessidade de convencimento da diretoria e demais funcionários do banco.

Além de os políticos serem aliados potenciais do projeto, podendo atuar como grupo de pressão, seu apoio era ainda mais importante por tratar-se de uma proposta para cuja concretização seriam demandados recursos significativos do banco.

Nessa frente, um vice-presidente do banco teve papel importante, pois, tão logo convencido quanto à relevância do projeto, iniciou intensa atividade *lobbista* em defesa do CCBB. Além de levar o projeto ao conhecimento do então presidente da República, de quem obteve rápido aval, tratou de mobilizar a bancada do Banco do Brasil no Congresso de forma a conquistar o apoio de seus integrantes. Caso essa bancada, composta de funcionários, ex-funcionários e indivíduos que possuíam afinidades com o banco, se manifestasse de forma contrária ao projeto, grandes seriam as dificuldades em aprová-lo no âmbito interno do BB, pois tratava-se de pessoas influentes, com poder de pressão tanto fora quanto no interior da organização. Ciente desse fato, o referido vice-presidente empenhou-se no convencimento desses indivíduos, no esforço de mostrar-lhes a relevância do projeto e obter o apoio desejado. Aos poucos, fruto de inúmeras conversas e da capacidade de mobilização e influência desse vice-presidente, foi conquistado o apoio quase unânime da bancada.

A articulação na instância político-institucional foi importante no processo, pois, ao legitimá-lo na esfera política, além de obter como aliados indivíduos com considerável poder de pressão, elevou a proposta do CCBB à qualidade de "causa nacional": não se tratava somente de mais um projeto de interesse do banco, era um projeto considerado importante pelos membros do Congresso Nacional. Como conseqüência do apoio obtido, tornou-se mais simples convencer os integrantes da diretoria do banco quanto ao interesse da proposta, pois era difícil a oposição interna a um projeto que havia conquistado tantos congressistas e até mesmo o presidente da República.

Criando compromissos e buscando aliados

Para lograr aceitação do projeto no âmbito interno à organização, seus defensores empenharam-se em criar compromissos em torno do mesmo, de forma a tornar mais difícil resistir à idéia e mais fácil aprová-la. Nesse sentido, trataram de comprometer primeiro o presidente do BB com a proposta, partindo, em seguida, para a busca de apoio e compromisso em outras instâncias do banco (junto a diretores, assessores e superintendentes) e em esferas externas à organização, como o meio artístico e político partidário.

O recurso à estratégia de criar compromisso em torno de um projeto — procedimento bastante usual quando se trata do convencimento quanto a uma proposta em torno da qual não há consenso — torna-se tão mais efetivo na medida em que, uma vez um projeto em andamento, é muito mais difícil não dar-lhe prosseguimento, interrompê-lo. Nesse sentido, os idealizadores do CCBB foram hábeis em estabelecer o envolvimento de membros da classe artística e política com o projeto quando este ainda não passava de uma proposta embrionária no BB. Na medida em que esses indivíduos foram conquistados, o projeto adquiria mais relevância e se delineava como algo a ser concretizado: deixava de ser somente uma idéia de um grupo de funcionários e passava a ser um projeto legitimado por políticos e artistas. Ainda que não fossem estes a decidir quanto à viabilidade ou não do CCBB, o apoio oriundo dessas pessoas, além de mostrar a relevância do projeto, criava um certo constrangimento no caso de sua não-aprovação.

Na medida em que figuras importantes manifestavam sua simpatia pelo projeto, a aceitação da idéia do CCBB tornou-se mais factível, como conseqüência do processo de influência social que aqueles indivíduos exerceram sobre os membros do banco. A constatação de que indivíduos considerados respeitáveis (principalmente em se tratando de artistas famosos) apreciavam o projeto criava, entre aqueles que deviam aprová-lo, o sentimento de que a idéia devia ser realmente boa e que não era muito simpático posicionar-se de forma contrária a ela.

Esse fenômeno tende a ter importância maior do que se lhe atribui vulgarmente. De fato, o efeito da opinião favorável de determinados indivíduos em relação a certas idéias ou propostas pode ser mais convincente do que argumentos racionais, seja porque não se deseja contrariar esses indivíduos, seja ainda porque, por se tratarem de pessoas respeitáveis, suas opiniões são consideradas sempre acertadas, seja ainda porque é mais fácil concordar com propostas em torno das quais já existe consenso. Assim, mais do que comprometer artistas de projeção e políticos, os idealizadores do CCBB lograram conquistar opiniões e apoios de peso para o projeto, o que facilitou a acolhida favorável a ele na instância decisória do banco. De acordo com Pfeffer (1994:241), isso se explica porque: "é de valor inestimável ter aliados ou apoiantes que demonstrem a existência de consenso social acerca de uma posição particular. É crucial gerir o ambiente informativo de modo que a necessidade do que está a tentar realizar pareça ser considerada indiscutível por toda a gente na organização".

4. A aprovação da diretoria

Após as etapas mencionadas de convencimento interno dos membros do BB quanto à relevância do empreendimento, este foi levado à instância decisória máxima: a diretoria.

O intenso trabalho de advocacia interna desenvolvido por seus mentores visava, sobretudo, a garantir o apoio ao projeto junto àqueles que tinham poder de influência na esfera decisória da organização. Por essa razão, centraram seus esforços no convencimento de diretores e demais componentes dos escalões mais altos do BB, pois a opinião favorável desses elementos teria repercussões positivas na diretoria.

Cientes da importância de levar a proposta à diretoria no momento oportuno, isto é, quando essa já estivesse devidamente respaldada, seus mentores foram angariando apoios e opiniões favoráveis. Não hesitaram em retardar o momento de apresentação do projeto à diretoria quando julgaram não ser a ocasião propícia, segundo o depoimento de uma dessas pessoas. O senso de oportunidade desse grupo possibilitou que, quando o projeto foi matéria de decisão, a direção do BB tivesse manifestado favoravelmente ao mesmo.

Após a aprovação pela diretoria, foi constituído um grupo de trabalho com a incumbência de desenvolver e concretizar o projeto e, como resultado de seu esforço, inaugurou-se o CCBB em outubro de 1989.

Decisão organizacional, vitória paroquial

A forma como se deu a aceitação da proposta pelo BB confirma, portanto, a premissa postulada por Allison (1969) de que as organizações não são formadas por grupos monolíticos, mas por conjuntos de oradores empenhados em jogos competitivos por recursos e poder. Nesse sentido, as decisões organizacionais não seriam conseqüência de análises ou escolhas racionais, mas sim o resultado do triunfo de um grupo sobre outros. De acordo com esse autor, o que move as ações e provoca as decisões nas organizações não são simplesmente considerações racionais, nem tampouco rotinas organizacionais que desembocam em determinadas alternativas, mas o poder e a habilidade dos proponentes e oponentes de cada ação específica.

Nessa mesma linha de interpretação, Motta (1991) ressalta que a prevalência dos interesses de um grupo sobre o outro e a priorização de determinados objetivos em detrimento dos demais reforça a crença de que os objetivos organizacionais são muito mais resultado das intenções dos participantes para a organização, do que interesses e intenções compartilhados pelos indivíduos. Assim, da temática referente aos objetivos organizacionais, pode-se inferir que a limitação de recursos imposta a qualquer sistema organizacional deflagra a disputa por esses mesmos recursos, refletindo-se na opção seletiva por determinados objetivos e linhas de ação. Dessa disputa por recursos emerge a luta política por interesses e objeti-

vos específicos que precisam consolidar-se como opções gerais da organização. Nesse sentido, a organização é vista como uma arena política onde "os objetivos organizacionais são na verdade objetivos de indivíduos que têm poder suficiente para impor suas preferências a outros" (Motta, 1991:59).

No episódio da criação do centro cultural pelo BB pode-se constatar que a aprovação da proposta CCBB marcou o triunfo do grupo de funcionários que idealizou e empenhou-se na defesa do projeto. Apesar do interesse da proposta, não constituiu esta um objetivo em torno do qual houvesse consenso na organização — daí a luta por constituí-lo nas esferas decisórias do banco —, nem mesmo de um projeto que, à primeira vista, pudesse ser considerado prioritário. Se conseguiu ser incluído na agenda decisória do BB e aprovado pela diretoria, deveu-se muito mais à persistência e habilidade política de seus proponentes do que ao fato de tratar-se de um projeto imprescindível para a organização.

A política como maneira de fazer as coisas

A partir da análise da maneira como se logrou obter o consenso em torno da alternativa do CCBB, pode-se concordar com Pfeffer e Salancik (1974), quando enfatizam que a tomada de decisão organizacional, principalmente quando afeta a alocação de recursos da organização, é de natureza essencialmente política.

A consideração desse enfoque na análise da decisão de criação do CCBB permite que se clarifiquem pontos importantes no processo. O primeiro deles refere-se à atuação dos responsáveis pela proposta de construção do centro, no que diz respeito à busca de consenso no interior do banco. Esses atores, identificados por Allison (1969) como jogadores, tão logo convencidos da relevância da proposta, empenharam-se em acirrada luta política que culminou na aprovação do projeto pela direção da organização. Tratava-se, como ressaltou um dos entrevistados, de buscar todo o apoio interno e externo em torno da idéia e de vencer resistências, de forma a garantir que essa idéia chegasse à instância decisória última devidamente amparada e fundamentada.

A proposta de criação do CCBB, ao ser sugerida pelo grupo de assessores ao presidente e obter rápida aprovação, recebeu o impulso necessário para tentar constituir-se como proposta da instituição como um todo. Se diante de uma suposta negativa do presidente o projeto estaria praticamente abortado — dada a importância da autoridade hierárquica no contexto organizacional —, a anuência do mesmo não era garantia de sua aceitação pela diretoria. Cientes disso, seus defensores mobilizaram-se em busca de apoio nos âmbitos interno e externo à organização, conforme pôde-se constatar na análise.

O recurso dos idealizadores do projeto a estratégias políticas como forma de obter a aprovação da decisão desejada pode ser mais bem compreendido a partir da abordagem de Pfeffer (1994), quando enfatiza o uso do poder como a maneira mais comum — e talvez mais factível — de lograr a implementação de determinadas ações no contexto organizacional. De acordo com esse autor, o recurso à au-

toridade hierárquica tende a se tornar uma forma obsoleta, e nem sempre eficiente, de fazer as coisas acontecerem nas organizações, seja porque as práticas administrativas participativas chocam-se com esse tipo de procedimento, seja porque nem mesmo a autoridade hierárquica máxima da organização tem poderes suficientes para fazer valer sua vontade, independentemente das demais instâncias. No caso do BB, pode-se atribuir à segunda perspectiva — a limitação de poder do presidente — a razão de o apoio desse ao projeto não ser condição suficiente para sua implementação. De fato, nem mesmo o presidente do banco estaria munido de superpoderes que o permitissem tomar uma decisão dessa magnitude sozinho. Por essa razão, os idealizadores do projeto empenharam-se na luta política e conseguiram garantir o apoio à proposta.

Não obstante a natureza política a permear a tomada de decisão, que leva Pettigrew a retratar o decisor como um ser mais político do que administrativo, nem sempre esse mesmo decisor admite sua atuação como negociador de conflitos de poder; ainda que a decisão em pauta tenha emergido de intensa luta política, o decisor prefere ressaltar sua atuação em face dos aspectos racionais do processo e não de sua *performance* como político, por mais habilidoso que tenha sido. Nem mesmo as pessoas envolvidas na aprovação do projeto do CCBB, apesar de enfatizarem o embate político travado em torno da questão, assumiram o papel de negociadores importantes para o êxito da proposta. Para essas pessoas, se os aspectos políticos ajudaram a definir o processo em curso, não menos relevantes foram as considerações racionais que o permearam

O recurso à negociação e à influenciação política não se restringiu, todavia, à etapa de aprovação do projeto de criação do centro cultural. Se o poder político foi utilizado, num primeiro momento, para a aceitação desse propósito inicial, a consolidação do mesmo dependia de uma série de pequenas decisões que viabilizariam a construção do centro nos termos concebidos por seus idealizadores.

5. Considerações finais

A análise da decisão de criação do CCBB permitiu que fossem reforçadas algumas crenças importantes referentes à temática decisória. A primeira delas diz respeito ao papel da política no que tange à tomada de decisão. Na prática pôde-se constatar a verdade das considerações de Pfeffer (1994) relativas ao uso do poder como recurso válido e freqüentemente utilizado na implementação de ações organizacionais. Nem herói, nem vilão, o poder apresenta-se como recurso importante para todos os que pretendem ver as coisas aconteceram nas organizações. Aqueles que o rejeitam não o fazem por repelir o recurso em si, mas por se negarem a admitir o uso que, invariavelmente, se dá na prática.

Tão importante quanto o poder, a razão tampouco esteve ausente do processo. Ao contrário, a decisão analisada mostrou-se mais cheia de razões do que se poderia supor, à primeira vista. Nesse sentido, tão ingênuo quanto supor a aplicabilidade incondicional do modelo de irracionalidade ilimitada do *homo economicus*

seria crer na inexistência de parâmetros de racionalidade a orientar os decisores do BB: esses, em última instância, nunca deixaram de buscar a racionalidade substantiva em termos de fins a serem alcançados pela organização. A preocupação em realizar uma escolha lógica, plenamente justificável em face das cobranças e questionamentos inevitáveis dos demais membros do banco, sempre esteve presente nas mentes dos idealizadores do CCBB.

Finalmente, foi possível constatar que, se a razão e o poder desempenharam papéis decisivos no processo, não se pode desprezar os aspectos intuitivos também presentes no seu desenrolar. A intuição, que impulsionaria a ação, serviu para desencadear o processo em si, na medida em que despertou nos decisores o sentimento de que o investimento era uma "boa idéia". Não fosse esse sentimento, mais baseado na intuição do que na racionalidade, possivelmente o prédio da rua Primeiro de Março teria outra finalidade, talvez mais comprometida com a natureza do negócio do BB, porém menos inovadora. Na verdade, pode-se ponderar que as boas idéias, as inovações, são muito mais fruto da intuição do que do racionalismo organizacional.

De forma conclusiva, pode-se dizer que a interveniência de elementos de natureza diversa no processo analisado permitiu que se reforçasse a premissa de que, em se tratando de decisões complexas ou não-programadas, não há modelos definitivos; cada perspectiva teórica específica pode dar conta de uma "verdade" do processo analisado, ainda que, ao ser trazida à tona, essa "verdade" possa estar encobrindo outras mais.

Referências bibliográficas

Alexander, Ernest R. Decision making and organizational adaptation: a proposed model. In: World Congress of Sociology, 8. *Annals*. Toronto, 1979. mimeog.

Allison, Graham. Conceptual models and the Cuban missile crisis. *The American Political Science Review, 63*(3):689-718, Sept. 1969.

Braga, Nice. O processo decisório em organizações: metodologia. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *21*(3):35-57, jul./set. 1987.

———. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 22(1):50-8, jan./mar. 1987.

Cohen, M.; March, J. & Olsen, J. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly, 17*(1):1-25, Jan. 1972.

Fachin, Roberto & Silva, Luiz Carlos. O comportamento político de dirigentes de empresas estatais na formação de estratégias. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, *24*(4):243-52, out./dez. 1984.

Hall, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1984.

Kramer, Fred A. Policy analysis as ideology. *Public Administration Review, 35*:509-17, 1975.

Lindblom, Charles. The science of muddling through. *Public Administration Review, 19*(1):79-88, 1959.

———. Still muddling, not yet through. *Public Administration Review, 39*(6):517-26, 1979.

Miceli, Sérgio (org.). Estado e cultura no Brasil. São Paulo, Difel, 1984.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Théorêt, A. The structure of "unstructured" decision process. *Administrative Science Quarterly, 21*(2):246-75, June 1976.

Motta, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 18 ed. São Paulo, Pioneira, 1994.

Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991.

Peters, Thomas & Waterman, R. Vencendo a crise. 9 ed. São Paulo, Harper & Row, 1983.

Pfeffer, Jeffrey. *Gerir com poder*. Venda Nova, Portugal, Bertrand, 1994.

——— & Salancik, G. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly, 19*(2):135-51, 1974.

Rodrigues, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *19*(4):60-75, out./dez. 1985.

Saravia, Enrique J. *Financiamento de la cultura en épocas de recesión: apoio gubernamental, mecenazgos, patrocinios y auto-financiación*. Córdoba, Alcagec, 1991.

Simon, Herbert. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1970.

———. *The shape of automation: for men and management*. New York, Harper & Row, 1965.

Silva, Benedicto. *Taylor & Fayol*. 5 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1987.

Scott, W. Richard. *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1981.

Strategor. *Estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa*. Lisboa, Dom Quixote, 1993.

Subirats, Joan. *Análisis de políticas y eficacia de la administración*. Madrid, Inap/MAP, 1989.